

# 解説 1

## 中国の外資受け入れ状況と日本企業の進出

(香港) 東洋証券アジア有限公司 エコノミスト 稲垣 清

### 第 1 章 中国の外資受け入れの特徴と日本企業の地位

#### (1) 世界の直接投資における中国

1979 年の改革・開放政策実施から、2004 年までの 25 年間に中国が受け入れた直接投資は累計で 5,621 億ドルに達している（実行ベース）。1996 年以降は、毎年 500 億ドル前後の外資を受け入れている。中国は世界的にみても、外資導入大国であり、世界の直接投資全体シェアは 3% から多い年で 10% にも達する。国連の統計によると、2003 年に中国が海外から受け入れた外資は 575 億ドルであり、ルクセンブルクに次いで第 2 位であった。2003 年の中国貿易の世界貿易に占めるシェアは 3.4% である。世界第 7 位であり、投資・貿易ともにもはや中国を抜きにして世界経済は語れなくなっている。このように、中国への資本の流入は衰えをみせてないばかりか、WTO 加盟という追い風もあり、投資市場としての世界での地位もますます高めている。

特に、1990 年代後半からは、世界のグローバル企

業（フォーチュン 500 社）の対中進出も弾みがつき、中国市場における生産・販売競争は、多国籍企業と民族系地場企業を巻き込んで、より激化している。薄熙来商務部長によると、500 社のうち 450 社が中国に投資進出を行っているという。欧米グローバル企業の中国進出は、WTO 加盟による規制緩和、すなわち市場参入の機会増大と中国経済の急速な発展を受けて、その販売市場としての可能性に注目すると同時に、中国を世界市場戦略の重要な場所として位置づけている。こうした中で、日本企業はどの地位にあるか、以下、日本企業の対中進出の推移とその特徴を分析する。

#### (2) 2004 年の外資受け入れの特徴と日系企業

2004 年の中国の直接投資受け入れは（図表 1-1）、4.3 万件、契約額は前年比 33% 増の 1,535 億ドル、実行額は 13% 増の 606 億ドルであり、大きく伸びた。件数では独資のウエイトが 2003 年の 66% からさらにアップし、7 割を超え、契約金額の 76%、実行額の 66% となり、投資受け入れ形態の主流となった。これによって、2004 年末までに、中国全土で認可され

図表 1-1 2004 年の直接投資受け入れ実績

(単位：件、10 億ドル、%)

	契約件数			契約金額			実行金額		
	件数	伸び率	シェア	金額	伸び率	シェア	金額	伸び率	シェア
合弁	11,570	-7.6	26.5	27.6	8.4	18	16.4	6.5	27.1
合作	1,343	-13.2	3.1	7.79	4.1	5.1	3.11	-18.9	5.1
独資	30,708	14	70.3	117.3	43.7	76.4	40.2	20.5	66.3
株式経営	43	16.2	0.1	0.77	99.1	0.5	0.78	136.7	1.29
石油開発	0	-	-	0	-100	-	0.11	226.5	0.2
計	43,664	6.3	100	153.5	33.9	100	60.6	13.3	100

(資料) 商務部

図表 1-2 主要国別直接投資受け入れ実績

(単位：件、万ドル、%)

	件数			契約額			実行額		
	2003年	2004年	シェア	2003年	2004年	シェア	2003年	2004年	シェア
香港	13,633	14,719	33.7	4,070,803	5,013,753	32.7	1,770,010	1,899,830	31.3
日本	3,254	3,454	7.9	795,535	916,205	6	505,419	545,157	9
台湾	4,495	4,002	9.2	855,787	930,594	6.1	337,724	311,749	5.1
韓国	4,920	5,625	12.9	917,716	1,391,081	9.1	448,854	624,786	10.3
(欧州)	1,902	2,189	5	559,751	744,155	4.8	370,099	407,104	6.7
ドイツ	451	608	1.4	139,092	228,199	1.5	85,697	105,848	1.7
フランス	269	289	0.7	72,268	122,970	0.8	60,431	65,674	1.1
イタリア	297	358	0.8	62,090	107,719	0.7	31,670	28,082	0.5
オランダ	198	199	0.5	95,142	99,165	0.6	72,549	81,056	1.3
ベルギー	67	44	0.1	16,809	14,229	0.1	11,059	8,209	0.1
英国	438	488	1.1	120,949	128,372	0.8	74,247	79,282	1.3
デンマーク	42	45	0.1	8,106	18,463	0.1	4,282	6,571	0.1
スウェーデン	58	70	0.2	11,128	21,996	0.1	12,030	12,070	0.2
スイス	82	88	0.2	34,167	3,042	0	18,134	20,312	0.3
米国	4,060	3,925	9	1,016,147	1,216,516	7.9	419,851	394,095	6.5
その他	8,817	9,750	22.3	3,291,261	5,135,596	33.5	1,498,543	1,880,279	31
世界計	41,081	43,664	100	11,507,000	15,347,900	100	5,350,500	6,063,000	100

(資料) 商務部

た外国企業投資件数は 508,941 件、契約額 10,966.08 億米ドル、実行金額は 5,621.01 億ドルとなった。

しかし、中国が外資を受け入れてから 25 年が経過し、初期に進出した外資の中には、すでに合弁事業契約が満了した企業もある。また、契約を更新した企業、すでに撤退した企業もある。2004 年の発表によると、2003 年末現在で、認可された外資企業は 46.5 万社におよぶが、このうち半分の 23 万社はすでに、契約期限が満了しているか、営業を停止している。停止企業数が明らかになったのは今回がはじめてであるが、契約された外資企業の半分が撤退している事実が注目される（2005 年にはこの停止企業に関する統計発表はまだない）。

登記外資企業数は、2002 年末現在で 208,056 社、うち 16,236 社（7.8%）が日系企業と発表されている。これに 2003 年、2004 年の日系企業の対中進出契約件数 3,254 社、3,454 社を加算すると 22,944 社となるところから、2004 年末現在で 22,000 社以上が中国に進出していると推計される。

ちなみに、薄熙来商務部長によると、2004 年 10 月末現在の日本企業の対中投資件数累計は 3.1 万件

で、461 億ドルの実行投資が行われている（商務部ホームページより）。

### (3) 2004 年の国別・業種別直接投資受け入れ実績とその特徴

2004 年の直接投資の受け入れ実績を国別にみると図表 1-2 のとおりである。

実行額ベースでみると、香港が 2003 年に引き続いて第 1 位、第 2 には韓国が躍進している。韓国は件数では前年比 14% 増であったが、契約ベースでは 51%、実行額でも 39% という高い伸びを記録した。第 3 位が日本であり、契約件数では 6 ポイントの伸びであったが、契約額では 11%、実行額では 7.9% と堅調な伸びを示した。

米国は件数、実行額ともに前年を下回り、かろうじて契約ベースで 20 ポイント増であったが、全体のシェアも 2003 年の 7.8% から 2004 年には 6.5% まで落としている。欧州 9 カ国の合計は米国を抜いて第 4 位になったが、9 カ国の中ではドイツ、デンマーク、スイスの伸びが高く、その他の国は横ばいしないしマイナ

スとなっている。台湾も前年比ダウンであるが、30億ドル台の投資を維持しており、そのシェアは米国に次ぐ第6位である。

2003年末の累計金額（実行ベース）における上位10カ国をみると、香港が44.4%（2,225.7億ドル）を占め第1位、以下、米国（440億ドル、8.8%）、日本（413.9億ドル、8.2%）、台湾（364.9億ドル、7.3%）、バーズン諸島（301.7億ドル、6.0%）、シンガポール（235.3億ドル、4.7%）、韓国（196.9億ドル、3.9%）、英国（114.4億ドル、2.3%）、ドイツ（88.5億ドル、1.8%）、そしてフランス（61.5億ドル）の順である。

最近の外資企業の対中投資の特徴は、第1に100%外資（独資）による進出が急増しており、これまでの合弁を抜いてトップとなっており、件数、金額いずれも6割以上のシェアをもっている（投資形態については「解説附録1 中国進出外資企業の投資形態」を参照のこと）。

第2の特徴は、業種別には3分の2が製造業であり、とくにエレクトロニクス（半導体）、通信機器および化学分野など高付加価値産業分野への進出が多くなっている。そして、自動車および自動車部品の進出も加速している。また、研究開発投資（R&D）が増えているのも最近の傾向であり、「フォーチュンランキング500社」のうち、110社がR&Dセンターを中国に設置している。R&Dの分野では、通信、ソフトウェア、食品、自動車などが増えている。R&Dセンターの拠点を、従来からの北京、上海に加えて、四川省成都や深圳に設置する企業も出始めている。

第3の特徴は、地域本部、販売本部、国際調達センター（IPO）という位置づけの進出が増えていることである。米中貿易全国委員会の調べによると（USCBC “Foreign Investment in China”, 2003.6.26）、2002年末現在で、上海には70の地域本部（中国国内およびアジア地域）、37の国際調達センターが設立されているという。

上海に地域本部が置かれる理由は、国内の経済中心であり、アジア太平洋地域の中心としての内外貿易の拠点、R&Dセンターとしての人材インフラの豊かさなどによるものと思われる。

第4の特徴は、2001年のWTO加盟とサービス分野の規制緩和により、サービス分野への進出が増えている点である。特に、環境・エンジニアリングサービス、印刷・出版サービスおよび小売・流通分野は市

場開放により、外資の進出が徐々に出始めている。日本企業の場合も、これまでは製造業が中心であったが、スーパー、コンビニ、百貨店などの流通業の進出も急速に増えている。

第5の特徴は、内陸への進出も増加傾向にあることである。沿海地域の場合にも内陸都市、山間部へ進出する企業も出ているのと同時に、四川省、湖北省、陝西省などの西部開発や「中部勃興」に沿った企業進出も出始めている。日本企業の場合にも、製造業のみならず、重慶に三越が進出を検討しているように、サービス業の内陸進出も始まっている。

しかし、中国が振興している「東北地域」への外資の進出はいまひとつ活発ではない。

#### (4) 2003年における日系企業の対中進出の特徴

商務部の統計によると、2004年の日本企業の対中投資は3,454件、契約金額91.6億ドル、実行額54.5億ドルであり、中国が受け入れた直接投資全体のそれぞれ、7.9%、6.0%そして9.0%であった。シェアは最近、いくらかアップしているが、この数年間ほぼ同じような数値である。つまり、中国の直接投資受け入れの約1割が日本からの投資ということになる。

別の商務部統計で、2003年の日米比較を行ってみると、図表1-3のとおりであり、件数、金額ともに米国が日本を上回っている。一部の地方で統計の不備があるが、米国はほとんどの地域で、日本を凌駕しており、日本が米国を上回るのは、都市では青島（件数、金額ともに）、大連（件数、金額ともに）、省別では遼寧省のみである。ただし、遼寧省も金額では米国が日本を上回っている。逆に、広州のように件数は米国が多いが、金額では日本を上回っているケースもある。このように、ほとんどの地域で、米国の投資が日本を上回っているが、最大の激戦地域である上海では件数、金額ともに日本が米国を1.5倍以上凌駕している点が注目される。ただし、江蘇省、浙江省への米国の進出は日本よりも多いことから、東部沿海（華東）でみると、米国が日本をわずかに上回っている。

日本の投資は5割以上が上海を中心とする東部沿海であり、遼寧を含めた沿海部への進出は96%を占め、内陸部への進出はきわめて限られている。これに対し、米国は沿海部への進出は73%であり、中西部

図表 1-3 日米の対中投資の地域別比較 (2003 年)

	日本		米国		日米比較 (優位)
	件数	金額	件数	金額	
北京市	89	39,272	244	23,440	米
天津市	116	22,900	143	45,700	米
河北省	45	10,166	83	22,878	米
山東省	443	73,000	479	110,000	米
青島	199	34,591	143	29,454	日
<b>北部沿海</b>	<b>693</b>	<b>145,338</b>	<b>949</b>	<b>202,018</b>	<b>米</b>
遼寧省	449	109,300	248	113,700	日 (金額は米)
大連	331	80,811	99	56,161	日
吉林省	33	5,699	34	11,414	米
黒龍江省	20	3,737	28	7,440	米
<b>東北</b>	<b>502</b>	<b>118,736</b>	<b>310</b>	<b>132,554</b>	<b>日 (金額は米)</b>
上海市	788	127,272	468	85,118	日
江蘇省	670	237,900	820	257,200	米
南京	37	9,059	117	49,287	米
浙江省	255	58,148	497	111,949	米
寧波	59	8,434	148	12,666	米
<b>東部沿海 (華東)</b>	<b>1,713</b>	<b>423,320</b>	<b>1,785</b>	<b>454,267</b>	<b>米</b>
広東省	132	72,832	288	90,700	米
広州	38	34,591	63	18,264	米 (金額は日)
深圳	33	3,037	72	17,082	米
福建省	73	6,044	115	23,000	米
海南省	不明	-	不明	-	-
<b>沿海南部 (華南)</b>	<b>205</b>	<b>78,876</b>	<b>403</b>	<b>113,700</b>	<b>米</b>
湖南省	不明	-	不明	8,944	-
湖北省	不明	48,087	不明	16,281	(米)
江西省	不明	-	不明	11,573	-
安徽省	不明	-	67	11,494	-
<b>長江中流</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48,292</b>	<b>-</b>
陝西省	10	2,102	46	15,826	米
西安			28	10,259	
河南省	15	3,037	47	7,885	米
山西省	7	1,549	18	9,854	米
内蒙古	不明	-	43	18,478	米
<b>黄河中流</b>	<b>22</b>	<b>4,586</b>	<b>108</b>	<b>36,217</b>	<b>米</b>
広西自治区	3	772	27	3,519	米
雲南省	不明	-	18	4,574	米
貴州省	不明	-	不明	129	-
四川省	21	2,959	50	5,693	米
成都	18	1,103	35	4,083	米
重慶市	不明	-	23	6,208	-
<b>西南</b>	<b>24</b>	<b>3,731</b>	<b>118</b>	<b>19,994</b>	<b>米</b>
甘肅省	2	25	7	981	米
青海省	不明	-	8	8,532	-
寧夏自治区	2	40	5	486	米
チベット自治区	不明	-	1	501	-
新疆自治区	不明	-	6	142	-
<b>西北</b>	<b>4</b>	<b>65</b>	<b>27</b>	<b>10,642</b>	<b>米</b>
<b>中国</b>	<b>3,173</b>	<b>1,004,858</b>	<b>4,609</b>	<b>1,260,949</b>	<b>米</b>

注：金額は契約ベースによる。

(資料) 『中国商務年鑑』2004年版

図表 1-4 本書の調査対象「上場会社」と中国進出企業

上場区分	企業数 (A)	うち本書掲載の中国進出企業数 (B)	B/A (%)
東証一部	1,661	914	55.03
東証二部	524	159	30.34
その他市場	484	123	25.41
店頭	1,221	234	19.16
非上場	871	113	12.97
計	4,762	1,543	32.41

注：香港、マカオにおける進出拠点を含む。  
 (資料) 本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』  
 2005-2006年版データベース集計

および内陸部への進出もある程度行われている点が特徴である。

## 第2章 日本の主要会社 1500社の中国進出 5000拠点の特徴

### (1) 本書の調査対象「上場会社」と中国進出企業本社 1500社

本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』2005-2006年版（以下『一覧』と呼ぶ）が調査対象にした日本企業は、有価証券報告書の提出を義務付けられている日本企業である。即ち、上場会社のほかに店頭登録会社、有価証券届出書提出会社などを含む。ここで「有価証券届出書提出会社」とは、①500名以上の者を相手方として発行される有価証券取得の申込の勧誘を行う、②発行（売出）価額の総額が1億円以上、の会社である。本書は副題を「上場会社篇」としているが、正確には上場会社より幅広く調査しているわけである。その会社数は正確には4,762社で、日本の主要会社と言い得る（したがって、以下では「日本の主要会社」と呼ぶ）。

以上の日本主要会社4,762社の内訳と、それらの会社のうちどれだけが中国（大陸）にビジネス拠点を持っているかを一覧にしたのが図表1-4である。

現地法人をはじめ、駐在員事務所、支店、店舗など中国にビジネス拠点を持っている会社は、4,762社中で1,546社ある（32.5%）。3社に1社の割合で中

図表 1-5 日本の主要会社の対中進出（総括表）

機能	投資形態	拠点数	%
統括会社		76	1.5
	合弁	1,700	32.8
	独資	2,030	39.2
現地法人小計		4,116	79.5
研究開発		39	0.75
支店		41	0.79
駐在員事務所		820	15.8
委託加工		52	1
合計		5,178	100

注：合計には「営業所」「サービスセンター」などその他を含む。香港、マカオにおける進出拠点は含まない。

(資料) 本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』  
 2005-2006年版データベース集計

国に拠点をもち、ビジネスを行っている。拠点数は5,178拠点で、1社当たりでは3.3拠点となる。

日本主要会社4,762社のうち東証一部上場会社は1661社あり、このうち中国に拠点があるのは913社で、約6割（58%）の会社が中国に進出している。東証二部上場会社は524社中160社（30.7%）、その他地方証券市場上場は484社中126社（26.0%）、店頭上場は1,221社中234社（19.1%）、非上場会社は871社中113社（12.9%）という数字が出ている。ここから大まかな趨勢として、大企業、優良企業ほど中国進出が進んでいると言ってよいであろう。

### (2) 中国進出 5000拠点の進出地域別・投資形態別

以下、いくつかの視点から、日本の有力企業の対中進出の特徴をみる。まず、5,178拠点を進出機能（設立目的）、投資形態別（投資形態の定義については、資料を参照）に分類すると、図表1-5のとおりである。

収録されている5,178拠点の機能内訳は、全体の8割が現地法人であり、駐在員事務所が820拠点（15.8%）、支店41拠点（0.8%）、研究開発39拠点（0.75%）、その他という内訳である。

現地法人のうち統括会社76拠点中73拠点は独資による進出であり、合弁は1拠点だけである（残る2拠点は投資形態不明）。統括会社の進出規定は、合弁か独資（100%外資）による、となっているが、ほと

図表 1-6 日本主要企業現地法人の地域別・投資形態別内訳

	現地法人			進出企業計			合計
	合弁	独資	小計	統括会社	研究開発	駐在員	
北京市	174	71	266	36	8	227	554
天津市	110	100	222	0	3	20	249
河北省	37	14	53	0	0	0	53
山東省	120	75	214	0	2	26	245
<b>北部沿海</b>	<b>441</b>	<b>260</b>	<b>755</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>273</b>	<b>1,101</b>
遼寧省	131	139	288	0	2	44	341
吉林省	13	2	17	0	0	3	21
黒龍江省	9	1	11	0	0	4	15
<b>東北</b>	<b>153</b>	<b>142</b>	<b>316</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	<b>377</b>
上海市	372	753	1,263	37	15	335	1,676
江蘇省	225	348	629	1	3	23	660
浙江省	123	91	228	0	0	5	235
<b>東部沿海</b>	<b>720</b>	<b>1,192</b>	<b>2,120</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>363</b>	<b>2,571</b>
広東省	183	362	614	1	6	95	774
福建省	34	33	78	0	0	6	86
海南省	5	4	9	1	0	0	11
<b>南部沿海</b>	<b>222</b>	<b>399</b>	<b>701</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>101</b>	<b>871</b>
湖南省	12	0	13	0	0	1	14
湖北省	19	9	29	0	0	7	36
江西省	4	2	7	0	0	0	7
安徽省	13	7	22	0	0	0	22
<b>長江中流</b>	<b>48</b>	<b>18</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>79</b>
陝西省	15	5	25	0	0	3	29
河南省	16	1	20	0	0	0	20
山西省	5	0	5	0	0	0	6
内モンゴ	9	0	9	0	0	0	9
<b>黄河中流</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64</b>
広西区	6	4	10	0	0	0	10
雲南省	4	0	5	0	0	0	6
貴州省	4	0	4	0	0	0	4
四川省	24	4	31	0	0	13	44
重慶市	25	4	35	0	0	5	40
<b>西南</b>	<b>63</b>	<b>12</b>	<b>85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>104</b>
甘肅省	0	0	0	0	0	1	1
青海省	1	0	1	0	0	0	1
寧夏区	2	1	3	0	0	0	3
チベット	0	0	0	0	0	0	0
新疆	5	0	5	0	0	1	6
<b>西北</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>中国</b>	<b>1,700</b>	<b>2,030</b>	<b>4,116</b>	<b>76</b>	<b>39</b>	<b>820</b>	<b>5,178</b>

注：現地法人の小計には、「合作」「不明」などを含む。進出企業「合計」には、支店、営業所、サービスセンターなどその他の形態も含む。

(資料) 本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』 2005-2006年版データベース集計

んどの外資が独資方式によって進出しており、日系企業もこれを踏襲している。

統括会社を進出地域別分類でみると、北京 36、上海 37 とほぼ同じであり、両都市に二分されている。統括会社設立の初期（1995 年ごろ）には、ほとんどが北京であったが、その後は上海に設置する企業が増え、上海が中国のビジネス・販売地域拠点としての役割を担うようになってきた。ほかに、江蘇省、広東省、海南省にそれぞれ 1 カ所ずつあるが、江蘇省の 1 件は蘇州に設立した横河電機である。

現地法人は 4,116 拠点であるが、その投資形態は独資が合弁をやや上回っている。最近の傾向は規制緩和もあり、独資方式による現地法人の設立が盛んであるが、これは沿海部に限ってである。内陸部をみると、日系企業の場合、そのほとんどは合弁による進出となっている。沿海地域の場合、独資の比率は 94% に達しているのに対し、内陸部では独資進出は 40 拠点、現地法人の 2% でしかない。内陸進出においては、投資形態の規制があるわけではないが、地域振興（国内企業活性化）の観点からも外資との合弁が奨励されているとみることができる。この他に、合作が 47 拠点あるが、337 拠点は投資形態不明である。

### (3) 日本の主要会社の集積地・華東

現地法人を進出地域別にみると（図表 1-6）、全体の 3 割（1,263 社）が上海であり、これに江蘇省、浙江省を加えると、華東（東部沿海）のシェアは 51.5% となり、日本主要企業の現地法人の半分は華東地域に設立されていることになる。上海に次いで、広東が上海の約半分の 614 社（14.9%）であり、これに福建省、海南省を加えた華南（南部沿海）は 701 社 17.0% となる。首都北京は単独では 6.5% の 266 社であるが、天津（222 社）、河北省（53 社）、山東省（214 社）を合わせた北部沿海では 755 社（18.3%）、さらに遼寧省（288 社）を合わせた「環渤海」でみると、1,043 社となり、全体の 25.3% を占め、華東に次いで日系企業集積地域となる。

研究開発拠点 39 社はいずれも法人組織を設立している企業を指している。本書ではこのほか「研究所」という機能をカウントしているが、こちらは法人組織ではなく、その多くが統括会社内の研究開発機能部門を指している。日本企業の場合には、研究開発部

門を統括会社内においているケースが多いが、欧米企業はそのほとんどが法人組織となっている。最近法人化（会社組織）した事例では、日立のケースがある。日立の研究開発部門はこれまで、日立（中国）内においていたが、新たに法人化し、「日立（中国）研究開発公司」を設立し、本社を北京に置く。さらに、上海市にも新会社の子会社を設立する方針である。

法人組織の研究開発 39 社のうち、27 社が独資による進出であり、8 社が合弁であり、研究開発（R&D）も独資方式による設立が一般的となっている。この点は、欧米企業もほぼ同様である（「日米企業の対中研究開発投資比較」については、4 章を参照）。

研究開発拠点は 15 社が上海、8 社が北京、6 社が広東省に設立されており、この 3 地域で 7 割以上を占めている。統括会社と同様に、初期には北京での設立が多かったが、最近では上海に設置する企業が増えている。製造（工場）と販売拠点（市場）に近いところでの研究開発が市場のニーズをより吸収できるとの判断によるものであろう。

5,178 件の拠点の中には、820 件の駐在員事務所が入っている。北京に 227 件、上海に 335 件があり、両都市で約 7 割を占めている。統括会社と同様に、両都市への駐在員事務所設立が中国ビジネスの拠点として機能していることの証である。内陸の拠点は湖北省、四川省、重慶市であり、まだ統括会社や研究開発拠点は無いが、現地法人と駐在員事務所があり、二輪車、自動車関連、通信、医薬などの製造業のほか、流通業では、イトーヨーカ堂が成都に店舗開設（現地法人）しているほか、三越が重慶への進出を検討している。また、伊勢丹は上海、天津に続いて、沿海山東省の省都済南への進出を決定しており、日系企業の対中進出は、製造業の生産拠点（「世界の工場」）づくりから、「世界の市場」を狙ったサービス業に拡大展開しようとしている。

### (4) 日本の主要会社の中国都市別進出の特徴

日本主要会社の現地法人の主要都市別進出をみると、図表 1-7 のとおりである。北京などの直轄市を含む沿海と内陸の 14 都市の現地法人数は 3,066 社であり、現地法人総計の 74% を占める。北京、上海は製造業と非製造業の進出にバランスがとれており、製造拠点、ビジネス拠点としての位置付けが明確である。

図表 1-7 日本主要企業現地法人の都市別・業種別進出

	現地法人計	製造業	食料品	繊維	電気機器	輸送用機器	非製造業	卸売・小売	金融
北京市	266	124	12	16	36	5	142	15	7
天津市	222	173	11	8	30	35	59	30	2
大連市	226	148	17	13	40	5	74	32	4
上海市	1,263	638	25	95	91	130	624	378	5
蘇州市	332	320	9	31	76	16	10	7	0
南京市	44	34	0	1	10	5	2	1	1
無錫市	128	122	2	19	33	10	5	1	0
廈門市	34	30	6	4	7	1	5	1	1
青島市	117	82	25	26	8	6	20	8	0
広州市	185	151	5	12	26	48	46	25	0
深圳市	162	111	25	0	47	2	49	25	0
重慶市	35	34	0	1	2	19	1	0	0
武漢市	25	24	0	1	5	7	3	0	0
成都市	27	25	3	1	2	7	2	1	0
中国計	4,116	2,923	207	340	626	299	1,201	556	20

注：「金融」には金融業、証券、保険を含む。

(資料) 本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』 2005-2006年版データベース集計

広東の広州は第三のビジネス拠点ではあるが、製造業比率（現地法人に占める製造業の比率）は8割であり、非製造業（サービス）での進出がまだ本格的ではない。この点では、深圳市の方が製造業比率は低く、製造拠点から販売・サービス市場としての位置付けになりつつある。

反対に、北京、上海以外の都市への進出は、そのほとんどが製造拠点としての進出であり、沿海部の蘇州、無錫、内陸部の重慶、武漢、成都などでは製造業比率が9割を超えており、進出の目的が製造拠点であることを物語っている。

都市毎に代表業種とのクロス分析によって、その特徴をみると、以下のとおりである。

- ◆北京は製造業比率が14都市の中では最も低く46%であり、サービス業の比率が高い。その代表が「情報・通信」であり、47件（現地法人の17.7%）を数える。
- ◆天津の製造業比率は78%であり、製造業の中では「輸送機器」が35件で最も多く、製造業の2割を占めている。この比率は上海の「輸送機器」の比率と同じである。トヨタ関連の進出が盛んであるからであり、天津は電気機器における“モトローラ・

サムソン城下町”であると同時に、“トヨタ城下町”と化している。

- ◆大連の製造業比率は66%であり、深圳市よりも非製造業の比率が高く、これまでの製造拠点のイメージから販売・サービス拠点への移行も進んでいる。大連の現地法人数は遼寧省の78%を占めており、日本企業にとっては、遼寧イコール大連といっても過言ではない。その大連の代表的製造業は「電気機器」であり、40件、製造業の27%を占める。また、食品、繊維の進出も盛んである。
- ◆上海は製造業と非製造業の比率がほぼイコールであり、製造拠点、販売拠点、ビジネス拠点の性格を如実に表している。現地法人数、製造業件数、非製造業件数はいずれも14都市のトップであり、製造業では「化学」、「機械」、「繊維」、「電気機器」そして「輸送機器」がいずれもトップの件数を誇っている。「輸送機器」の製造業における比率は2割である。上海には日系自動車メーカーが進出してはいないが、天津と同様に、“自動車城下町”であり、日系自動車部品メーカーは上海に進出しているドイツのフォルクスワーゲン、米国GMなどに供給を



行っているほか、広州進出のホンダなどへの供給も行っている。

上海の非製造業では「卸売業」の進出が盛んであるが、これは多くの企業が浦東外高橋に貿易会社を設立しているためであり、これを内販（国内販売）の拠点としている。今後、卸売業の規制緩和により、上海浦東以外での設立も可能であることから、上海以外への波及が起こっていくものと思われる。

◆江蘇省の蘇州、南京、無錫3都市の現地法人合計は504件であるが、この3都市で江蘇省全体の8割に達する。上海と並んで、この地域は日系企業・産業の集積地である。蘇州では「電気機器」が製造業の24%を占めトップである。無錫ではこの比率が27%であり、蘇州よりもやや高い。しかし、3都市ともに、上海の自動車市場に近く位置しながらも、「輸送機器」の比率は低く、3都市合わせて31件しかなく、製造業の6%でしかない。

◆福建省の開放都市廈門への進出件数は34件であり、福建省への日系企業の進出では省都の福州（35件）と二分している。「食料品」、「電気機器」など一桁に留まっており、沿海都市の中ではいまだに日系企業にあまりなじみのない投資都市といえる。

◆山東省の沿海都市青島への日系企業の進出は「食料品」と「繊維」が中心であり、両者で製造業の6割を占める。特に、「食料品」の件数は14都市の中では、上海、深圳と同じ25件とトップに並んでいる。もともと、青島を含む山東省は中国有数の農業省であり、食料資源が豊富なところである。加ト吉、ニッスイなど冷凍食品メーカーの進出が盛んになっており、生鮮野菜の供給基地としても最近注目されている。

◆広東省の広州、深圳の両都市への進出件数は347件であり、広東省全体の56%を占める。両都市を合わせた製造業比率は76%であり、華南の製造拠点で「世界の工場」とも評価されている広東省にもサービス化の波が押し寄せているといえる。

製造業における代表業種は「電気機器」であり、両都市の比率は28%であるが、深圳の方が高く、「電気機器」の比率は42%であるのに対し、広州は17%である。逆に、「輸送機器」の比率は広州が32%に達しているのに対し、深圳はわずか1.8%でしかなく、“自動車城下町”としては、ホンダの進出に続いて、日産、トヨタという日本の「ビッグス

リー」が集結する広州がリードしている。ただし、最近では広州周辺の珠江デルタに自動車部品メーカーが相次いで進出していることや、深圳に進出しているエレクトロニクスメーカーがこれまでの家電向け部品から自動車向け部品も手がけるに至っており、自動車関連企業の進出や供給体制が広州周辺に分散化する傾向にある。

◆日系企業の内陸のビジネス拠点としては、湖北省の武漢、重慶市そして四川省成都が注目されている。これら3都市の法人企業数は合わせても87件であり、トップを行く上海の1割にも満たない。そして、3都市の現地法人はそのほとんどが製造業である。しかし、各都市ともに、件数は少ないものの、いずれも「輸送機器」のウエイトが極めて高く、重慶では56%、武漢、成都でもその比率は3割近くある。重慶には二輪車メーカー、武漢にも日産自動車関連、四川省にはトヨタのピックアップ工場の進出などがあるためである。広範な内陸市場とその拠点ではあるが、サービス業の展開はまだこれからという段階である。それでも、流通業、輸送業などの内陸進出も徐々に行われており、今後、これら内陸都市の非製造業比率がどこまで高まるかが注目される。

## (5) 日本主要企業現地法人の設立年別の推移と特徴

日本主要企業現地法人の対中進出を設立件数の推移からみると（図表1-8）、三つの波があることがわかる。第一波は改革・開放初期の80年代後半であり、件数は二桁ながら、その後の第二波（1990年代中葉）への発射台となる。1995年はピーク年であり、「南巡講話」による改革・開放の加速がサービス業の進出を促す。統括会社や「研究開発」が本格化するのもこの時期からである。そして、2001年の中国のWTO加盟を前後として、第三の波（投資ブーム）が起こり、2002年から3年連続400件台の投資が行われていく。

統括会社の設立は製造業では電気機器メーカーを中心に1994年から本格化しているが、それ以前の1988年にセコム（セキュリティーサービス）が北京に設立したのが最初である。また、最近では、輸送機器メーカーによる統括会社の設立も盛んである。76件の統括会社のうち、22件（28.9%）であり、次いで食料と輸送機器が7件である。非製造業では卸

図表 1-8 日本主要企業現地法人の設立年別・業種別特徴

	合計	統括会社	研究開発	現地法人	特徴
1979年	2	1		1	改革・開放開始年
80年	0			0	
81年	2			2	
82年	0			0	
83年	1			1	
84年	7			7	
85年	24			24	第一次中国投資ブーム
86年	15			14	
87年	18			17	
88年	31	1		29	統括会社1号はセコム
89年	32	1		31	
90年	28			28	
91年	63			62	
92年	113			112	「南巡講話」、改革加速
93年	226			222	第二次中国投資ブーム
94年	343	4		337	統括会社本格化 サービス業進出
95年	491	12	1	473	「研究開発」開始
96年	243	7	2	234	
97年	187	4	1	181	
98年	155	3	3	147	
99年	98	2	0	95	
2000年	136	2	1	130	
2001年	275	7	3	260	第三次中国投資ブーム、中国WTO加盟
2002年	435	7	8	416	
2003年	456	5	6	436	
2004年	432	9	7	413	
2005年	126	6	3	117	「反日行動」
2006年	2			2	

注：香港・マカオにおける事業拠点は含まない。

(資料) 本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』 2005-2006年版データベース集計

売業が8件設立されている。この中には、北京の住友商事（中国）、三井物産（中国）、上海の三菱商事（中国）などほとんど総合商社によるものである。

現地法人の設立推移を業種別にみると、1990年代初頭までの投資ブームを牽引したのは食料品、繊維、化学、そして電気機器である。電気機器はその後堅調に投資が行われ、製造業の中では累計で最も多い626件（14.4%）となっている。輸送機器は、1995年に49件の進出があったが、二輪車や自動車部品が中心であり、乗用車関連の投資が本格化するのは2002年以降であり、2004年には48件の進出が行われている。

サービス業における現地法人の設立は1990年代

までに銀行を中心とする金融業の進出がほぼ一巡し、その後は「情報・通信」、「卸売業」「不動産」などの進出が活発化する。WTO加盟によるサービス分野の開放が加速化するのに呼応した動きである。

2005年は3月末までの段階で126件の進出があり、これまでのペースよりも早いスピードである。統括会社、研究開発、現地法人ともに活発な展開であり、「反日運動」により、対中リスクが問題視されるさなかではあるが、企業進出には影響を与えていないようである。

#### (6) 日本の主要会社本社の都道府県別特徴

図表 1-9 中国進出の日本主要企業本社の都道府県別内訳

	製造業			非製造業		総計
	計	うち電気機器	うち輸送用機器	計	うち銀行業	
北海道	1			4	1	5
青森県				1	1	1
岩手県						
宮城県	3	1		1	1	4
秋田県						
山形県	1	1				1
福島県	1					1
茨城県	4		2	2	1	6
栃木県	2		1	1		3
群馬県	6	1	1	1	1	7
埼玉県	30	4	5	3		33
千葉県	10	4	1	4	1	14
東京都	437	104	21	316	9	753
神奈川県	74	30	11	16	1	90
新潟県	5	1	1	4		9
富山県	9	3		3	1	12
石川県	8	1		2	1	10
福井県	3			2		5
山梨県	5	3		1	1	6
長野県	16	8	1	2	1	18
岐阜県	6	1	2	6	2	12
静岡県	24	6	8	8	1	32
愛知県	63	9	13	28	1	91
三重県	2	1	1	5	1	7
滋賀県	4	2		2	1	6
京都府	39	15	1	10	1	49
大阪府	155	24	7	74	3	229
兵庫県	42	7	3	14		56
奈良県	3		1	1	1	4
和歌山県	2	1		1		3
鳥取県	3	3				3
島根県				1	1	1
岡山県	2			3	1	5
広島県	11	1	1	6	1	17
山口県	4			3	1	7
徳島県	1			1		2
香川県	2			3		5
愛媛県	2			2	1	4
高知県	2					2
福岡県	12	4		10	2	22
佐賀県	1	1				1
長崎県				1	1	1
熊本県				1	1	1
大分県				1	1	1
宮崎県	2					2
鹿児島県				2	1	2
沖縄県						

注：空欄は進出件数がないことを示す。香港・マカオにおける事業拠点を含む。  
(資料) 本書『中国進出企業一覧 上場会社篇』 2005・2006年版データベース集計

中国に事業拠点をもつ日本の主要会社1,546社の本社所在地の都道府県別内訳と特徴をみると、図表1-9のとおりである。1,546社の中には、香港・マカオに拠点をもつ企業も含まれており、その内訳は中国および香港・マカオに拠点をもつ企業が1,435社、香港・マカオだけに拠点をもつ企業が111社である。

都道府県別に事業拠点数をみると、東京が755社(48.8%)で第1位であり、第2位の大阪229社(14.8%)を大きく引き離している。第3位は愛知の92社(5.95%)であり、この三者で約7割を占めている。このトップ3は前年度版と同じである。4位以下は、4位神奈川(前年度4位、以下同じ)、5位兵庫(5位)、6位京都(7位)、7位静岡(8位)、8位埼玉(7位)、9位福岡(12位)、10位長野(10位)という順である。掲載条件が前年度と異なるが、トップ10の顔ぶれは概ね同じである。

東京はすべての業種でトップであるが、製造業では機械、電気機器、輸送機器の分野では多くの県が中国に拠点を置いている。比較的多県にまたがって進出している電気機器と輸送機器についてみると、電気機器は東京が圧倒的に多く、第2位が神奈川の30社である。さらに、大阪、京都と続くが、電気機器の場合には、関西企業の進出がやや目立っている。大阪の松下電器、三洋電機などの総合家電メーカーが、さらに、京都企業では日本電産、京セラ、ロームなど半導体エレクトロニクスメーカーの進出がその代表である。

輸送機器では、東京に次いで多いのが愛知県の13社である。愛知県の総計82件のうち、輸送機器は16%を占めている。トヨタの中国進出に伴い、愛知県にあるトヨタ系部品メーカーの進出が加速しているからである。トヨタの組み立て工場としての進出は、これまでの天津(乗用車)、四川省成都(ピックアップ)に加え、2006年から生産が開始されるトヨタの広州工場(乗用車)の立ち上げとともに、関連部品メーカーの進出が相次いでいるからである。このほか、輸送機器では、静岡が8件で第3位であるが、これはホンダ、スズキ、ヤマハの二輪車メーカーがすべて中国に進出していることがその背景となっている。

繊維のトップも東京(22件)であるが、次いで大阪(16件)、京都(7件)であり、関西地域企業の進出が盛んである。なお、後述するように、前年度トップの岐阜県が落ちているのが特徴である。

また、非製造業では、リースを含む銀行業では、ほとんどの県で進出例がある。これは香港への進出を含めているからであり、各県の地方銀行が当該県の進出企業支援のために、情報収集拠点あるいは営業支援を目的として積極的に進出しているためである。

このほか、特徴ある県の事例を紹介すると、以下のとおりである。

- ◆静岡県の輸送機器8件は、ホンダ、スズキ、ヤマハの二輪車メーカーとホンダ系自動車部品メーカーの進出である。
- ◆前年度第6位であった岐阜県は前年度の82件から12件のみとなり、12位と下げた。岐阜県は前年度82件のうち、66%の54件が「繊維」であったが、今年度はゼロ、すなわち「繊維」での上場企業がなかったことによる。しかし、次に発行される「非上場篇」には上位にランクされてくるであろう。
- ◆鳥取県の3件は「電気機器」で、いずれも鳥取三洋電機によるものである。鳥取三洋電機は大連と広州で合弁、深圳には独資で現地法人を設立している。
- ◆山口県の製造業4件はいずれも化学であるが、すべて宇部興産関連の進出によるものである。
- ◆沖縄県からの進出はゼロである。

### 第3章 中国における研究開発拠点の比較

#### (1) 研究開発拠点の推移

中国市場への外資企業の進出はいまや20万社(登録ベース)以上に及んでおり、これまでの香港資本主導から欧米・日本・韓国などの先進国企業が主流に移っている。また、グローバル企業(多国籍企業)の進出も盛んであり、米国「フォーチュン500社」にランキングされている製造業のほとんどが中国に拠点を持っているといつてよい。しかも、複数事業拠点をもつ時代であり、これまでは製造(工場)が主体であったが、いまでは設計・研究開発から製造・販売にいたるまでの一貫したビジネス体制を築くに至っている。

研究開発(R&D)拠点づくりでは欧米企業が先行

図表 1-10 日米主要企業の研究開発拠点 (R&amp;D)

企業名	設立年	投資額	場所	概要
コカコーラ (米)	1995 年	2,850 万米ドル	上海	飲料品の生産技術開発、技術移転
GM (米)	1997 年	5,000 万米ドル	上海	設計開発、技術サービス提供
GE (米)	2002 年	2,900 万米ドル	上海	材料、情報、製造、電気、電子などの技術開発など
ルーセントテクノロジー (米)	1990 年	2,800 万米ドル	上海	光ファイバー生産技術開発など
インテル (米)	2000 年	-	上海	ソフト開発
ホンダ (日)	2000 年	5,000 万元	広州	外観設計、発動機、変速機、システム制御などの研究開発
松下電器 (日)	1996 年	600 万ドル	北京	多媒体技術、情報通信分野の開発 (117 名)
	2004 年	28 万米ドル	大連	薄型テレビなどに組み込むソフトウェア開発 (新卒 50 名、120 名規模)
富士通 (日)	1998 年	600 万ドル	北京	通信・電信分野の開発 (22 名)
ワコール (日)	2002 年	20 万ドル	上海	中国市場向け下着の開発 (5 名)

(資料) 瀋玉芳ほか『外商投資 R&D 中心建設』(2004 年、機械工業出版社)

した。業種では、コンピューター、携帯電話など主として IT 産業、エレクトロニクス産業から始まったが、今日では、食品、自動車、化粧品などの他分野に広がっている。中国における外資企業の R&D 拠点は 2005 年 6 月現在 700 カ所であり、全体数からみると、まだ少ないといえる。しかし、「フォーチュン 500 社」のうちの製造業 300 社のうち 8 割が中国に進出しているとして、その多くがすでに中国に R&D 拠点を設置していると推定できる。地域別にみると、北京が約 3 分の 1 の 200 カ所とみられるが、最近上海が急増している。上海での R&D 拠点は 2000 年の 22 件から 2002 年には 67 件に達しており、2004 年までに推定 150 件前後に達しているものと思われる。全国比では、北京をやや下回っているが、北京と上海で中国における R&D 拠点を二分しているといえる。

北京は首都であり、大学数、科学研究機構数、理工系人材の豊富さなどからみて、上海を大きくリードしており、外資系の R&D 拠点の規模、人員数などにおいても上海をリードしている。インテル、ルーセントテクノロジー、ノキア、シーメンス、エリクソン、サムソンなどの北京での R&D 拠点は 500 人以上の研究人員を抱え、予算も潤沢とみられる。モトローラ

の研究人員が最高で 1,300 人であり、ルーセントテクノロジーも 600 人以上を抱えている。また、北京は基礎研究や研究人材の育成を中心としているのに対し、上海は商品開発を中心とした市場開発機能、研究が中心である。

北京、上海が研究開発の拠点ではあるが、最近の広州にも R&D 拠点が増えている。2003 年 1 月現在の統計によると、広州には 32 の R&D 拠点がある。産業では電気・電子、通信、食品、医薬などが多いが、このうち 3 件が自動車であり、この中には日本のホンダが入っている (ホンダの二輪の研究拠点は上海にある)。広州には、ホンダに次いで、日産、トヨタの日系有力自動車メーカーが出揃っているが、トヨタの生産開始は 2006 年からであり、エンジン工場、組み立て工場に次いで、何らかの R&D 拠点が天津に次いで、広州にも設置されるであろう。自動車産業が中国市場で勝ち抜くために、環境対策、軽量化、省エネ化などにどれだけ技術開発費用をかけ、これを推進できるかがポイントとなるからである。北京、上海、広州以外では広東省の深圳にも IT 関連が集中、また蘇州にもオランダのフィリップスなどが研究開発センターを設置しており、R&D 拠点の分散化も起こ

り始めている。

## (2) 日米主要企業の研究開発拠点の違い

日米主要企業のR&D拠点の特徴を比較してみると、GM、GE、モトローラ、IBMなどの自動車、電子・電気、情報機器を代表する企業は中国に複数事業拠点を設けており、上海を中心として大型のR&D拠点を設置している。投資規模も、人員も比較的多く、中国の海外留学経験者を多く採用している。

これに対し、日系企業では富士通、松下電器、日立など米国企業と同様に、通信機器、総合家電メーカーなど中国でも複数事業を展開している企業が先行し、最近ではトヨタ、ホンダなど自動車産業にも発展している。やや変わったところでは、女性用下着メーカートップのワコールも上海市に研究開発拠点を2002年に設置している。

日米ともにR&D拠点への進出形態は外資100%出資(独資)が圧倒的である。この分野での進出形態に出資制限はない。R&D拠点の設置は中国の奨励政策であると同時に、上海などでは統括本部(地域本部)の設置と同様に、外資優遇策を付与しているところもある。米国企業はもともと、中国市場での販売に重点をおいていることから、中国市場のニーズを十分に取り入れることが市場を制するポイントと判断し、R&Dの設置に積極的である。これに対し、日系企業はこれまでは中国を輸出のための生産拠点とする企業が多かったことから、設計・開発は日本ないし台湾などで行い、その設計に基づいて、中国で生産し、日本への持ち帰りないし第三国への輸出を行う、という国際分業を行ってきたのである。しかし、最近では中国市場の急成長、国内販売への規制緩和などにより、中国で作ったものを中国で販売していく、という国内販売を目的とした投資・進出が盛んになっている。国内市場は開放された分、競争も激化しており、商品のライフサイクルが短縮しており、価格、性能、品質に対する消費者の目も厳しくなっているのである。何よりも、携帯電話、パソコン、映像機器などの分野ではこれまでは外資系企業の独壇場であったが、最近ではむしろ、民族系企業の台頭が著しく、こうした若い企業のR&Dに対する取り組みは、パソコン大手の联想(レノボ)がIBMのパソコン部門を買収したように大胆な事業展開を行っている。外資企業が独占し

ていた時代から大きく変化しているのである。

研究開発の現地化の一環として、欧米企業は中国の大学への冠講座への出資も盛んであり、また奨学金設立も盛んである。上海市の名門大学である復旦大学、交通大学の奨学金スポンサーリストには、ベンツ、GE、IBM、モトローラ、P&Gなど100社近い欧米のグローバル企業の名前が並んでいる。また、ノキア、エリクソンなどの最高経営責任者が中国を訪問する際、北京の清華大学、上海の交通大学などのキャンパスに足を運び、学生に講演を行っている。欧米企業は自社のアピールと中国でのプレゼンスをさまざまな手段を使い、アピールしている。この点、日系企業も中国での事業展開をもっと効果的にアピールする方法を考えていくべきである。最近、日本の国立大学や私立大学の中国進出が盛んになっている。優秀な人材の確保、日本でのMBA研修奨励などを狙ったものであるが、中には、大学の進出ブームに乗った、目的が曖昧なケースもある。「産学共同」での研究交流を中心とし、中国の企業、大学はじめ、学術機関、研究機関との提携をさらに進めるべきであろう。いま、中国で事業を行う企業にとっての重要なキーワードは「現地化」(中国では「本地化」)である。「現地化」の意味するところは、雇用・経営の現地化、部品の国産化などと並んで重要なのが研究開発(R&D)の中国での設置である。特に、製造業の場合、物づくり(製造)を中国で行い、販売するだけではなく、中国市場のニーズと消費者の嗜好、気候風土などに見合った商品の開発を行い、消費者のニーズに応じてくれる企業(商品)こそが、中国市場に受け入れられるのである。この点で、最近、松下電器グループが上海に設立した「中国生活研究センター」が目目される。中国社会の基本的な生活情報の分析などを行い、グループ傘下企業の商品開発などに提言する、という役割である。消費者のニーズをつかみ、そのニーズに沿ったきめ細かい商品開発や技術開発を制する企業が中国市場を制する、といってもよい。

## 第4章 中国市場へのアプローチとビジネスリスクー日本と欧米の違い

### (1) 「反日運動」と中国リスク

2005年4月、中国各地で「反日行動」が展開され、日本の在外公館、日本製品宣伝看板、日本料理店などへの攻撃や投石によって、一挙に「中国リスク」が問題視されるに至った。中国の政治リスク、カントリーリスクなどが指摘されたのは、過去に何度かあった。1989年の天安門事件、1999年のGITIC倒産事件（債権問題）などの発生によって、中国投資の見直しや中国ビジネスの「自粛」が発生した。つい最近までの「中国特需」に沸いた世相がうそのようである。最近発表された帝国バンクのアンケート調査でも、「今後中国への投資を見直す」と答えた企業が多いという。今後、中国ビジネスや中国投資は減少傾向に入るのであろうか。改めて、「中国リスク」とは何かを考えてみる必要がある。

まず、中国のカントリーリスクをみると、中国経済が、これまでの社会主義経済から市場経済への移行過程にある、ということ認識する必要がある。旧体制と新体制の衝突、システムの変更、中央と地方の対立などが発生していることである。これに、WTO加盟によるチャイニーズスタンダードとグローバルスタンダードの衝突もあり、地方や業種によっては、市場開放を拒む傾向がある。

経済格差による社会の不满発生や反政府運動、暴動などもリスクのひとつであり、「反日運動」の背景にも経済格差があるとみられる。この、国内の経済格差は広がることはあっても、縮小することは容易ではない。したがって、反政府運動は今後ますます発生し、そのはけ口として日系企業は矢面に立つ可能性は高い。企業としては、このリスクを直接回避する術がないが、企業として中国社会にいかに関与しているかをアピールする必要はあろう。

「反日運動」のさなか、広東省の日系企業で「反日」に“便乗”した労働ストライキが発生した。労働条件の改善、賃金引き上げなどを求めたものであったが、こうした“便乗”を許さない、あるいは付け入れられないような措置を常にとっておかなければならない。中国における工場・企業運営にあたって、今後は労務管理、従業員教育などが最も重要な点である。そのためには、企業・工場における人事・賃金制度などではできるだけオープンで公平なものとするべきである。また、社内レクリエーション、研修制度の充実など従業員・労働者の会社への帰属意識を高めるための努力とコスト負担をすべきである。

中国に限らず、企業進出のリスクは避けられない。日本企業だけが「中国リスク」を抱えているわけではない。欧米企業においては「日中リスク」はないが、「中国リスク」はある。日本企業が今後、中国でのリスクをミニマイズするためのひとつとして、欧米企業がどのような事業展開を行っているか、リスクヘッジをどのように行っているか、そして、中国ビジネスをどのように成功させようとしているか、などを検討することは今後の中国ビジネスにとって大いに参考になるであろう。

## (2) 欧米グローバル企業の中国戦略の特徴

まず、欧米企業の中国ビジネスの特徴からみてみる。欧米多国籍企業の中国進出の特徴は、「中国で生産し、中国で売る」という一点に尽きる。中国でモノが安く作れ、どこでも自由に販売できることこそが、中国投資の魅力であり、市場としての評価となる。そのためには、中国がより開放的になることが最大の魅力である。したがって、中国のWTO加盟による市場アクセスの改善は、多国籍企業にとって、投資環境の改善となる。

グローバル企業の対中ビジネスにおける第1の特徴は、徹底した「競合他社排除の論理」である。コダックの“98協定”、ペプシの合作契約、いずれも、「向こう何年間は、競合他社の同一事業への参入を認めない」という契約内容を中国に認めさせている。コダックは富士写真フィルムを、ペプシはコココーラを意識したもので、コダック、ペプシ両社が中国市場で後塵を拝していることはいうまでもない。

第2の特徴は、「中国の心をくすぐる戦略」（中国の心をつかむ）を大胆に行っていることである。早くからの統括会社（地域本社）の設立、中国での取締役会の開催、最先端技術の供与、R&Dセンターの設立、大学への冠講座寄付、昇進の早さや経営の現地化推進などに見る中国人の登用など。中国および中国人にとっては、こうした政策が中国重視の現れと映り、こうした企業に政府は一定の優遇を与えるのである。モトローラ、P&G、シーメンスなどがよい例である。

第3の特徴は官民一体ビジネスの展開の積極的対応である。欧米は首脳を訪中に併せて、企業のトップが同行し、さらにその日程に合わせて、大型プロジェクトの契約を結び、調印式に首脳が同席するのである。また、各国在外公館の商務アタッシェの仕事は何よ

りも、自国企業の売り込みである。このように、官民一体の市場参入を積極的に行っていることが功を奏している。2003年7月の英国ブレア首相の訪中では、BP、グラクソ・スミスクライン、スタンダード・チャータード銀行など主要企業の代表が同行し、上海でビジネスフォーラムを開催した。2004年、フランスのシラク大統領の訪中、同じく2004年11月、ドイツのシュレーダー首相の訪中にも仏独の有力企業が同行している。

第4に、対中進出決定メカニズムは、日本が「ボトム・アップ方式」であるのに対し、欧米企業は「トップ・ダウン」である。主要な多国籍企業のトップは自家用機で乗り込み、中南海（要人居住区）で中国のトップと会い、その意気込みを示す。そこから、ビジネス交渉がスタートすることもあるが、それが中国をくすぐるのである。

第5のポイントは徹底した「現地化」である。中国でも注目されている米国GEの対中ビジネス姿勢を例にみると、GE社の対中進出の四原則は、

- ◆中国でのビジネスは中国人に任す
  - ◆中国でのビジネスは中国のニーズに合わせる
  - ◆中国での事業経営の成功は中国の実情に合わせる
  - ◆中国での事業経営の成功のカギは中国内で意思決定をする
- である。

要するに、中国市場の将来に期待をし、積極的に事業展開をする方針を明確にすることが重要なポイントである。

### (3) 欧米企業の特徴から学ぶこと

中国市場はより開放されており、中国国内で製造したものが国内で販売できるようになった。小売・流通の開放はWTO加盟のメリットのひとつであり、多国籍企業が最も重視していた投資環境の改善である。国内で自由な販売が可能となったことで、次に要求されるのが、きめ細かい販売ネットワークの構築と消費者へのサービスの内容充実である。それ以前に、製造段階では、消費者ニーズの多様化の中で、市場（ニーズ）に合った製品提供のために、研究開発（R&D）拠点の中国内設置が求められる。つまり、製造、R&D、販売（サービスを含む）の「三位一体」、そして、この三つの機能を統括する地域本社による市場戦略

こそが、これからの中国ビジネスに不可欠なのである。

この点で、欧米グローバル企業の中国戦略には学ぶべきものが多いが、主要グローバル企業の対中ビジネスの特徴を改めて整理してみると、次のとおりである。これらの点は日本企業にも当てはまる点も多いが、不足している点もある。不足しているとすれば、それをそのまま考慮する必要がある。

- ①グローバル企業は中国市場を世界戦略の一環として捉えている
  - ②グローバル企業にとって、中国市場は日本市場と並んで、アジア地域の重要市場である
  - ③研究開発拠点整備を重視し、中国人の積極的な採用と現地化、留学生の登用を行っている
  - ④自社ないしグループの中核事業部門をすべて中国市場で展開している
  - ⑤競合他社を意識し、中国内でナンバーワンとなることを絶えず目指している
  - ⑥そのため、競合他社排除の契約もいとわず、中国と粘り強い交渉を行っている
  - ⑦ブランドイメージの確立を目指し、きめ細かい販売・サービスネットワークを構築している
- 欧米企業の強みは、
- ①中国を知らないことが幸いしている（日本は「知っている」と思いがち）
  - ②中国（人）の欧米志向が強いこと
  - ③欧米留学組が台頭していること、34万人の留学生の多くが欧米留学である。うち、14万人が帰国し、IT産業などに従事している。
- などがあげられる。

### (4) 日系企業は何をすべきか

対中進出25年の歴史の中で、筆者は、その時々に進出企業の相談に乗ったこともあり、また具体的なFS（事業可能性評価）を行ったこともある。進出事例の研究も中小から大手企業まであり、進出地域も華北から華南までである。乱暴な進出相談もあった。中国が開放されて以来、何でもできると思い込む人もあり、逆に社会主義（共産主義）のイメージが強く、リスクばかりを心配する人・企業もあった。どちらも極端であり、どちらも正しく、かつ誤りでもある。

中国を特殊化することにも反対であり、逆に、もは



や普通の国になった、グローバルスタンダードが通用する国であると見るのも間違いである。中国専門家(中国語ができる人)しかビジネスができない、と思うのも間違いであり、同時にグローバルな事業経験のある人が中国事業のトップに立つ時代でもある。しかし、中国の習慣に明るい人(中国専門スタッフ)が不必要になったわけではなく、むしろ依然として重要な存在である。

日本企業も最近ではようやく、欧米グローバル企業のような事業体制をつくりつつある。進出早期には中国に明るい人材が道を開き、中国ビジネスが自社のグローバルな戦略にとって大きな存在になるにつれ、現地で意思決定できるような体制、すなわち、国際業務や貿易、経営管理に明るいエグゼクティブ(取締役)を派遣し始めたのである。

しかし、トップの体制は整ったものの、中間管理層の人事制度にはまだ問題が多いようである。日系企業では「昇進・昇格が遅い」「人事制度が見えない」などの不満が多く、経営の現地化が欧米企業に比べ、遅れているというわけである。そのことが、中国人スタッフの不満を招き、「給与水準の違い」もあって、優秀な人材の定着率も低い、との評価もある。

結論から言えば、中国事業のトップは米国ビジネスの経験があるなど、グローバルな経営判断ができる人がその地位に就き、中国事情に明るい、人脈(関係: Guanxi)を持つ人がこれをサポートするという体制が望ましいと思う。そして、ラインクラスの長には現地の中国人を登用することであり、人事の透明性を高める必要がある。

日系企業の中国進出もトヨタ、日産の本格的参入などによって新たな段階に入っている。新たな段階とは、世界での競争がそのまま中国国内市場の競争になりつつあることである。そして、今後の市場競争でのポイントは、いかにお客の心をつかむような販売・サービスができるかどうかである。最近では、中国でも消費者の心をつかむメーカーの人気の高い。中国市場で勝つには、社会メセナ、教育・環境問題にいかに取り組んでいるかが評価のひとつとなる。したがって、自社の取り組みを積極的に宣伝(アピール)することが重要である。「謙虚」「謙遜」「あうんの呼吸」などの日本的気持は中国では通じない。また、具体的な市場戦略としては、定期的なCS(顧客満足度)調査が必要であり、また、販売代理店の認定にはインセンテ

イブ(表彰制度、外国研修)が必要で、ブランド定着がかぎ(ブランドはお客のもの、会社の名前ではない)となる。

要するに、中国に対しては、人事労務管理は欧米流の合理的考えで、工場経営にあたっては日本流のきめ細かさで、そして技術においては大胆な移転を行う。この三つのマインドが「中国の心をつかむ」姿勢、中国市場での成功につながるポイントである。

ブランド戦略も重要である。菓の「バッファリン」がスクイブ製菓、紅茶の「ブルックボンド」がユニリーバ、シャンプーの「ダブ」がユニリーバ(日本リーバ)、歯磨きの「アクアフレッシュ」のメーカーがグラクソ・スミス・クラインであるなど、ブランドは知っていても、メーカーまでは知っている人は少ない。テレビのコマーシャルでも宣伝するのはあくまで製品名で、市場参入には何よりもブランドを大事にする必要がある。

日本企業が競争激化する中国市場で勝ち抜くためには以下のことを実施していくことが必要であると提案する。

- ◆進出企業は、中国社会および中国人従業員に対し、進出のメッセージを明確に伝えるべきである
- ◆人脈ビジネスは依然重要な要素であり、企業のトップの中国首脳との会見を重視すること(トップ外交)、進出地方政府(市・県・村)との関係も強化すべきである。
- ◆中国進出企業は「中国企業である」ことを強調すべきである
- ◆中国の社会メセナ(植樹、教育援助など)にも積極的に参画すべきである
- ◆大学に冠講座を設けるべきである
- ◆サービス体制を充実すべきである
- ◆統括会社ないし地域本社を中国に持つ企業は、年1回は取締役会を中国で開催すること
- ◆ホームページを充実させ、自社のメッセージを絶えず流すこと

これらの点を実行することで、市場とブランドの評価を得、中国市場でナンバーワンの評価となり、中国ビジネスの成功につながっていくであろう。それによって、「反日」という“日中リスク”も乗り越えられるであろう。